

## 하이얼 기업혁신을 이끈 CEO 장루이민(張瑞敏)

### □ ‘재창업’에 나선 하이얼(海爾)

#### ○ 하이얼의 기업문화를 이끈 장루이민(張瑞敏) CEO

- 하이얼(Haier)은 1984년에 설립된 중국을 대표하는 전자제품 메이커로, 오늘날의 하이얼이 있기까지 장루이민 CEO의 역할은 절대적이었음.
- 하이얼의 전신인 칭다오하이얼냉장고(靑島海爾電冰箱)사의 총 공장장이었던 장루이민은 1985년 품질에 문제가 있는 냉장고를 직접 망치로 부수며 품질 혁명을 일으킴.
- 특히 장루이민이 회생 불가능에 빠져있던 기업을 인수해 회생시키는 이른 바 ‘쇼크 상태에 빠진 기업 되살리기(激活休克漁)’ 전략은 1998년 하버드대학의 교재에 인용될 정도로 유명함.
  - ... ‘쇼크기업 되살리기’는 기업의 설비 등 하드웨어적 부분은 우수하나 기업 관리나 경영이 제대로 되지 않아 실적이 부진한 기업을 찾아 인수합병하는 전략임.
  - ... 한 예로 1995년 하이얼은 당시 2억 5천만 위안의 적자를 내던 홍성전기(紅星電器) 세탁기 생산공장을 1억 위안에 인수하여, 인사구조조정이나 설비 교체 없이 인수한지 4개월만에 적자에서 100만 위안 흑자로 전환시킴.
- 2014년 하이얼의 브랜드 가치는 1,038억 위안에 달해, 13년 연속 브랜드 가치 1위를 지키고 있으며, 글로벌 기업평가기관 브랜드Z(BrandZ)가 발표한 ‘중국 최고 가치 브랜드 Top 100’에서 가전 부문 1위에 랭킹됨.

#### ○ 대규모 인사구조조정과 ‘샤오웨이(小微)’ 운동

- 과거 자사 냉장고 제품을 직접 망치로 부수며 제품의 품질 변혁을 일으켰던 것처럼, 장루이민은 이번에도 특단의 조치로 하이얼의 구습 무너뜨리기에 나섬.



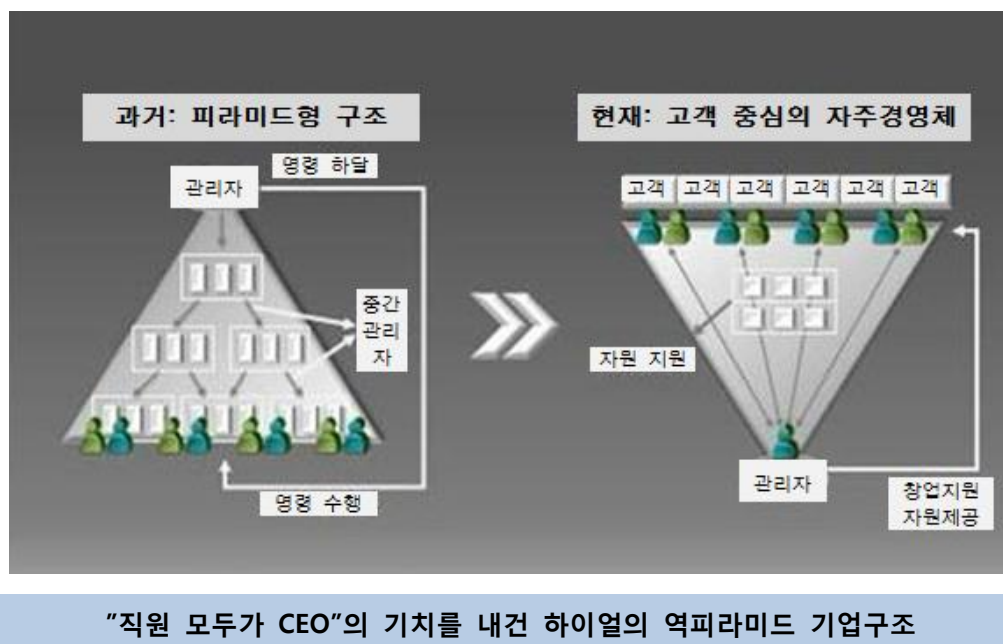
하이얼 기업문화관

- 하이얼그룹 CEO 장루이민은 2013년부터 대대적인 인사조정 계획을 추진해 총 직원 수를 8만 6천명에서 6만명으로 감원함.
- 하지만 장루이민은 인사조정으로 실직한 많은 직원들을 모두 내치지 않고, 대부분 하이얼 산하 샤오웨이회사(小微公司)로 불러들임.
- ‘샤오웨이’ 운동은 다수의 샤오웨이회사를 창업하여 하이얼의 내부 혁신을 촉진하고, 궁극적으로 하이얼그룹 전체의 구조 전환을 이루는 것을 목표로 함.
- 장루이민은 하이얼의 직원 한 명 한 명이 모두 창업자가 될 수 있다는 생각을 기반으로 샤오웨이 운동을 추진함.
- 장루이민의 목표는 하이얼을 전통 피라미드형 제조기업에서 다수의 창업자로 구성된 플랫폼형 수평 구조로 전환하는 것으로, ‘기업의 플랫폼화, 직원의 창업자화, 고객의 개성화’를 하이얼의 비전으로 삼음.

#### □ 하이얼 내부 혁신을 이룬 장루이민 CEO

##### ○ 소규모 창업팀으로 이루어진 하이얼의 기업 구조

- 샤오웨이 운동은 2013년 각 지역에 분포한 제조·유통업체에서부터 시작되어 2014년까지 중국 전역의 42개 제조·유통업체가 ‘시장의 샤오웨이(市場小微)’로 전환되었고, 기존에 하이얼에 등록되어 있던 직원들도 모두 하이얼과 협력 또는 계약 관계를 맺은 ‘네트워크 직원’으로 변경됨.
- 현재까지 하이얼은 21개의 플랫폼과 183개의 샤오웨이 생태계를 구성하였으며, 그 중 중점 샤오웨이는 3,914개에 이름.
- 그동안 제조·유통업체는 본사로부터 자원을 공급받아 제품의 수출입만 책임지는 피동적인 역할에 머물러 있었지만, 샤오웨이로 전환되면서 하이얼 브랜드를 이용한 주체적인 창업이 가능해짐.
- 하이얼 본사는 샤오웨이에게 창업의 플랫폼을 제공하는 동시에 창업에 필요한 각종 자원과 창업 안내까지 지원해줌.



#### ○ 하이얼 기업구조 전환의 효과

- 작년 1월 온라인 쇼핑몰인 징둥몰(京東商城)에서 선보인 라이진(Raijin) 게이밍북(雷神遊戲本)은 하이얼 ‘샤오웨이’ 모델의 최고 성공사례로 평가받고 있음.

- 징둥 온라인쇼핑몰에 출시한지 20분 만에 3,000대가 판매되는 기록을 세운 라이진게이밍북은 20대 청년 3인으로 구성된 샤오웨이가 개발한 제품임.
- 라이진게이밍북의 지분 비율은 창업자 3인이 25%, 하이얼이 75%를 보유함.
- 하이얼의 이러한 기업구조 전환은 협력업체를 모두 하이얼의 혁신 역량으로 만들어 매출신장의 효과를 가져옴.
- 2014년 하이얼그룹의 전세계 매출액은 전년도 대비 11% 증가해 2,000억 위안을 돌파했으며, 이윤은 150억 위안으로 39% 증가함.

#### <장루이민 하이얼 CEO의 주요 이력>



- 1949년 산둥(山東)성 출생
- 1984년, 칭다오(하이얼)냉장고공장 총공장장에 임명, 하이얼 브랜드 전략 수립
- 1991년, 하이얼 '중국 10대 유명브랜드'로 선정
- 1995년, 중국과학기술대학(中國科技大學) 공상관리학 석사
- 1999년, 영국 <파이낸셜타임즈>'세계에서 가장 존경 받는 기업가 30인' 중 26위 랭킹
- 2000년, 하이얼 CEO에 임명

#### [참고자료]

Haier文化交互平台 (<http://www.haierpeople.cn/>)

和讯人物：张瑞敏 (<http://renwu.hexun.com/>)

海尔再创业, 《新经济》, 2015-07-16

张瑞敏：没有哪一个企业不折腾就能成功, 中国投资咨询网, 2015-07-14

我是海尔创客平台孵化出来的CEO, 青岛日报, 2015-07-14

海尔的另类转型：内部只有平台主小微主创客, 虎嗅网, 2015-05-20

张瑞敏：海尔文化案例 - 激活休克鱼, 商业评论网, 2009-12-03